

الاتصالات الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات

دراسة تطبيقية على مركز مصراته الطبي

أ محمد علي معيلف، أ عبدالحكيم رجب النعيري

كلية العلوم التقنية-مصراته

Meilef1981@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتصالات الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات داخل مركز مصراته الطبي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على العلاقة بين الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات. ونظرا لأهمية الاتصالات الإدارية في تسيير وإنجاح أي مؤسسة اقتصادية كانت أو إدارية تم إعداد استبانة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة من الموظفين المسؤولين والإداريين في مركز مصراته الطبي البالغ عددهم (170) موظفاً وموظفة، وقد بلغ حجم العينة (81) مفردة من المجتمع بنسبة (47.64%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وتم استرداد عدد (76) استمارة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "Spss". وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- وجود علاقة طردية قوية بين الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات في مركز مصراته الطبي.
- فعالية الاتصالات الإدارية بين المستويات الإدارية المختلفة في العمل داخل مركز مصراته الطبي.

- قلة التخطيط الاستراتيجي الجيد لتطوير نظم الاتصال الإداري بمركز مصراته الطبي.

الكلمات المفتاحية : الاتصالات الإدارية ، إدارة الأزمات

Abstract:

This study aims at identifying the administrative communication, its relation with crisis management in Misrata Medical Center. The descriptive-analytical method used to define the relationship between administrative communication and crisis management.

Considering the importance of administrative communication in steering and making any institution succeed - whether economic or

administrative, a questionnaire prepared and distributed to the population of the study, which comprise 170 of the employees and officials of Misrata Medical Center -male and female. The sample consists of 81 of the population members (47.64%) from total population. (76) questionnaire forms regained, and analyzed using SPSS.

The most significant results the study arrived at are :

- There is a direct relation between the administrative communication and crisis management in Misrata Medical Center.
- The effectiveness of the administrative communication between the different administrative levels in carrying out the work in Misrata Medical Center.
- The lack of good strategic planning to develop the administrative communication systems in Misrata Medical Center.

Keywords / administrative communication - crisis management.

1. المقدمة:

لقد أصبح للاتصال دور بالغ في حياة المجتمعات الحديثة وحلقة وصل بين أفراد المجتمع ومؤسساته حيث لا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال، فالاتصال يعتبر عنصراً مهماً من عناصر العملية الإدارية وله دور فعال وحيوي في عمل أي نظام، وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في أي مؤسسة تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب وقنوات الاتصال المختلفة والتي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتعامل ويتفاعل معها فهو يشكل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، حيث كلما كانت عملية الاتصال أكثر كفاءة وفاعلية كلما أمكن تحرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فأحياناً قد تصادف المؤسسة مشاكل وضغوطات في إطار عملها وهذه المشاكل قد تتفاقم وتتحول إلى أزمات تعيق مسار عملها، وباعتبار الاتصال الإداري عنصر أساسي داخل المؤسسة فإنه له القدرة على التدخل بمختلف أنشطته ووظائفه الإدارية لإدارة مثل "إدارة الأزمات" (العلاق، 2009، 14).

1.1. مشكلة الدراسة:

غالباً ما تسبب الأزمات التي تحدث على مستوى المؤسسات على اختلاف نشاطها وحجمها حالة من التوتر، وهذا ما يدفع بالقيادة الإداريين إلى إتباع نظام اتصال فعال يجنبها الوقوع في الأزمات ويسمح ببقائها وتواصلها مع البيئة الخارجية والعمل على إيجاد حلول أفضل وتحديد أهداف المؤسسة بشكل أدق، ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

س/ ما هي علاقة الاتصالات الإدارية بإدارة الأزمات في مركز مصراته الطبي؟

. فرضية الدراسة:

تتمثل فرضية الدراسة في الآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات في مركز مصراته الطبي.

2.1. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

1- التعرف على مفهوم الاتصالات الإدارية ومفهوم إدارة الأزمات داخل مركز مصراته الطبي.

2- التعرف على علاقة الاتصالات الإدارية بإدارة الأزمات داخل مركز مصراته الطبي.

3.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي:

(1) الأهمية العلمية: تكمن أهمية هذه الدراسة في إثراء الرصيد المعرفي حول الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، وأيضاً زيادة تطوير مهارات الباحثين التي قد تكون انطلاقة لدراسات أخرى لهم تتناول موضوع الدراسة من جوانب وزوايا مختلفة.

(2) الأهمية العملية: تساهم هذه الدراسة في الوصول إلى الحقائق والنتائج العلمية التي من خلالها التعرف على أهم وسائل الاتصالات الإدارية الواجب استخدامها في حالة التعرض للأزمة وإعطاء التوصيات التي من شأنها مساعدة المؤسسة في التعرف على كيفية تجنب

الأزمات

في المستقبل من خلال توفير نظام اتصال إداري فعال.

4.1. منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال:

1- الجانب النظري: من خلال الاطلاع على المراجع والكتب والدوريات والرسائل العلمية والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

2- الجانب العملي: تم توزيع وتجميع استمارة الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخراج النتائج.

5.1. مصطلحات الدراسة:

1) **الاتصال الإداري:** هو عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات والانفعالات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة، بالأسلوب الكتابي أو الشفوي أو أية وسائل أخرى للتأثير على الآخرين مع الحفاظ على العلاقات الشخصية من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء والأفكار وسلامة التجارب المطلوبة (النذير، 2010، 12).

2) **إدارة الأزمات:** هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة (توفيق، 2004، 18).

6.1. الدراسات السابقة:

1) **دراسة (النذير، 2020) بعنوان "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العامة الاقتصادية الجزائرية"** (دراسة حالة مؤسسة نفط الجزائر نموذج) هدفت الدراسة إلى معرفة مدى نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العامة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن القيادة هي التي تعالج مشاكل المؤسسة سواء في الحالة العادية أو في حالة الأزمات والوسيلة الأساسية

والرئيسية في نجاح المؤسسة على المستوى الداخلي والتركيز على المستوى الخارجي فبنجاحها تتجسّد المؤسسة والعكس صحيح.

2) دراسة (بالعيد، 2015) بعنوان "دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار" (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي) : هدفت هذه الدراسة للتعرف على معرفة دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن الاتصال الإداري يعمل على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول.
- تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة واتخاذ القرارات لا يكون إلا بتوفرها.
- مشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه منها شعور العامل بأهمية المسؤولية والثقة بين العمال وروح التضامن.

3) دراسة (عليوة، رضوان، 2011) بعنوان: مهارات الاتصال في الأزمات بالتطبيق على المستشفيات المصرية: هدفت الدراسة إلى التعرف على معرفة دور نظم الاتصال المستخدمة في إدارة المستشفيات وكذلك مهارات الاتصال وفعالية وسائل الاتصال في إدارة الأزمات داخل المستشفيات. وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي: عدم توفر مهارات الاتصال المتعددة أدى إلى وقوع بعض الأزمات.

2. الاتصالات الإدارية:

2.1. المقدمة:

تعد الاتصالات الإدارية عملية تساعد الأفراد على التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم، كما أنها تعتبر عنصراً فعالاً في تسيير وإنتاج أية مؤسسة اقتصادية كانت أو إدارية وأداء مهامها ووظائفها وتحسين علاقاتها الداخلية والخارجية، كل هذا كون المؤسسات الحديثة تمنح اهتماماً كبيراً وبالغاً للاتصال في أنظمتها الداخلية الإدارية لأنه أصبح من الضرورييات وأهم مرجع ومخرج عند تعرض المؤسسة إلى حادث أو أزمة سواء كانت خفيفة أو صعبة (العلاق، 2009، 16).

2.2. مفهوم الاتصال الإداري:

تختلف تعاريف الاتصال من باحث إلى آخر وهذا كل حسب اختصاصه ودراسته حول الموضوع ومن بين هذه التعاريف: يُعرّف "فرانك داميس" الاتصال على أنه: العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين، بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة (حجاب وآخرون، 1999، 230). وعُرف أيضاً الاتصال على أنه: الطريقة أو الكيفية التي يتم فيها نقل المعلومات أو التوجيهات

أو الأفكار من شخص لآخر، أو من مجموعة لأخرى، فهي العملية التي يتم عن طريقها التفاعل والتبادل بين الأفراد (عبيدات، 2007، 79) كما عُرّف أيضاً: هو نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم لبعض في كل المستويات التنظيمية بين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم (بالعيد، 2015، 9).

3.2 مستلزمات وشروط الاتصال الإداري:

للاتصال مستلزمات أو شروط مسبقة لكي يكون فعالاً ومؤثراً، ومن أبرز هذه المستلزمات الآتي (العلاق، 2009، 19):

1.3.2 توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل إلى المستلم فمن خلال الوسيلة هذه تتم عملية الاتصال وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال.

2.3.2 ملائمة وسيلة الاتصال حيث أن وسائل الاتصال غير الملائمة أو العاجزة أو الضعيفة قد تؤثر بالسلب على عملية الاتصال وتقوّدها معناها ومغزاها، فمثلاً "الاتصال الإلكتروني عبر الإنترنت قد لا يكون فعالاً ومؤثراً بالنسبة لأناس لا يمتلكون وصولاً للإنترنت ولا يعرفون كيفية استخدامه أو لا يرغبون أصلاً باستخدامه".

3.3.2 توافر لغة اتصال مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم فمن شروط الاتصال الفعال أن تكون المعاني متبادلة مفهومة وواضحة، فمثلاً ما جدوى إرسال رسالة باللغة الصينية إلى شخص عربي لا يجيد اللغة الصينية وليس لديه من يتحدث الصينية.

4.2. وظائف الاتصال الإداري:

إن للاتصال أثراً كبيراً على الأفراد والجماعات، فمن خلاله يتمكن الفرد من تكوين علاقات داخل المجتمع ويسهل عملية التواصل مع الآخرين وتبادل الأفكار، فالوظيفة الاتصالية هي مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف وهذا لتحقيق الأهداف، ومن أهم الوظائف ما يلي: (الزغبى وآخرون، 2010، 211)

1. **الضبط والتوجيه:** يعمل الاتصال على ضبط وتوجيه سلوك الأفراد من خلال المعلومات والتوجيهات التي يقوم بتوصيلها، وذلك بهدف التأثير على الآخرين "العمال".

2. **التحفيز:** إن التحفيز يعمل على منح دافعية أكبر للموظف وهذا بتقديم أفضل ما لديه لبلوغ الهدف المطلوب لأن مكافئة الموظف على أي أداء معين ينتج منه استمرارية في تقديم الأداء العملي واستمراره بفعالية أكثر.

3. **التثقيف:** وهو تزويد الأفراد أو الجماعات بعناصر معرفية جديدة والتثقيف بمعناه الواسع المتعارف عليه يتناول النواحي العامة التي تعجز الأساليب الأكاديمية المتبعة عن القيام بها

ويكون الاتصال تثقيفياً بينما يتجه نحو التبصير والتوعية المستقبلية بأمر تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم من أجل فهم ما يدور حولهم من أحداث.

4. **توفير المعلومات:** إن الاتصال من بين المصادر الكثيرة التي تحتوي على معلومات بكمية معتبرة كلما كانت عملية الاتصال ناجحة، فالاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومة الضرورية لاتخاذ القرار وتوجه تقني على خلاف العاطفة.

5. **الرقابة:** إن المؤسسات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الفرد وهذا من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، فهي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.

5.2 أهداف الاتصال الإداري:

إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل يكون التأثير في الأفكار والاتجاهات لتكوينها وتعديلها أو تغييرها ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال في الآتي: (الزغبى، 2014، 147)

- هدف تعليمي تثقيفي: وهو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة ومواكبة التطور المستمر في الحياة.
- هدف ترويجي ترفيهي: محاولة إدخال البهجة والفرح والاستماع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للعمل.
- هدف اجتماعي: يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.
- هدف تنظيمي إداري: يعمل على تحسين سير العمل وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرارات.
- الاتصال يهدف إلى نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد وتحقيق التفاهم والثقة بين الإدارة والعاملين.
- الاتصال يهدف إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة أو مفهوم أو حتى في الرأي.
- توفير الوقت والجهد وتفادي تكرار العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تعليمات ومناقشات أوضح.
- الاستفادة من أفكار الآخرين وتجاربهم، وتوليد الحماس لاقتراح أفكار جديدة والتحفيز على العمل بكفاءة.
- الاستجابة السليمة للنقد والتوجيه وتقديم النقد البناء.
- من الأهداف العامة لعملية الاتصال الإداري هو وضع قواعد ثقافية تنظيمية تتضمن قيم ومبادئ تخدم وتتماشى مع طبيعة نشاط المؤسسة، والبلوغ بالمؤسسة إلى درجة من النموذجية في عملية اتخاذ القرار داخلها وذلك عبر وضع عناوين وطرق وآليات لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

6.2 عناصر الاتصال الإداري:

تعتبر عملية الاتصال الإداري طريقة ذو اتجاهين حيث ترتبط هذه العملية بين المرسل والمستقبل للمعلومات والأفكار ولكن هذان العنصران لا يكفيان لتنتم عملية الاتصال بشكل

فغال بل تتطلب كذلك عناصر أخرى، فاختلف العلماء في تحديد عناصر عملية الاتصال، ولكن يمكن إظهار العناصر الأساسية لعملية الاتصال كالآتي: (السكرانة، 2015، 62)

1. **المرسل أو المصدر:** هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال وقد يكون المرسل شخص كالمعلم مع تلاميذه وقد يكون المرسل جماعة مثل الخبراء يناقشون مع جمهور في ندوة أو ربما هيئة أو مؤسسة، أي هو ذلك الطرف الذي يقوم بنقل الرسالة وتوجيهها أو تبادلها مع الطرف الآخر ويكون المنشئ لهذه الرسالة أو ناقل لها فقط.

2. **الرسالة:** هي الأفكار، المفاهيم، الإحساسات، الاتجاهات، القيم والمبادئ التي يرغب المرسل في إشراك الآخرين فيها أو إكسابهم إياها، أي هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ويتم التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً فمثلاً "في المجال التعليمي الرسالة هي موضوع الدرس وما يتضمنه من معلومات أو حقائق يقدمها المعلم لتلاميذه".

3. **الوسيلة:** هي الأداة المستخدمة لنقل الرسالة، أو الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون مرئية مسموعة أو محسوسة أو غير ذلك، كما أنها تتعدد وتتداخل فيما بينها فوسائل الاتصال هي اللغة اللفظية إما شفوية أو كتابية، أو لغة غير

لفظية تضم أشكالاً متعددة من اللغة الحركية أي كالإيماءات والإشارات، حركة الأصابع، اليدين شكل الجلسة شكل المشي" وإضافة إلى ذلك اللغة الانفعالية الفسيولوجية ملامح وتقاطيع الوجه النظرات اصفار الوجه أو احمراره.

4. **المرسل إليه:** هي الجهة أو الجماعة أو الفرد الذي توجه له الرسالة ويستقبلها، ومن ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول أدراك معانيها، والمستقبل قد يكون فرد "كالصديق الذي يستمع إلى صديقه".

5. **التغذية العكسية (رد الفعل أو رجوع الصدى):** هو ردة فعل الملتقي بعد أن تصله الرسالة يمكن أن يكون رد الفعل هنا ايجابياً، كما قد يكون سلبياً وفقاً لدرجة تقبل المرسل إليه للرسالة وفهمها والافتتاح بها.

7.2 متطلبات الاتصال الإداري:

- يتطلب الاتصال الإداري الفعّال تنمية بعض المتطلبات وغرسها في نفوس المديرين ومن أهمها مايلي: (العلاق، 2009، 108)
- أن يتمتع المدير بمهارة الحديث مع مرؤوسيه فلا يقاطع المتحدث ليفرض هو رأيه وأن يحسن الاستماع إليهم، حتى ولو لم يكن يرغب في الاستماع إلى بعض منهم.
 - إذا اتصل المدير كتاباً بمرؤوسيه فيجب أن تكون كلماته سهلة وواضحة ولا تحمل لبساً أو تأويلاً.
 - أن يغرس المدير في نفوس المرؤوسين روح المبادرة والخلق، وذلك عن طريق نزع رهبة الخوف الموجودة عندهم، ومنح الفرص لهم لإبداء ما شاءوا من اقتراحات أو آراء حول مشاكل العمل.
 - يجب على المدير أن يكون مدركاً لحقيقة ما يريد نقله إلى غيره، فيحدد قبل كل اتصال يريد إجرائه مضمونه والهدف منه.
 - يجب على المدير الانتقال من آن إلى آخر إلى مواقع العمل حتى يحصل على المعلومات من مصادرها، فلا يقتصر على مساعدته المباشرين في جميع حالات الاتصال.
 - يجب أن يراعي المدير العوائق التنظيمية والنفسية التي تعوق الاتصال وأن يحترم شخصية المرسل إليه أيأ كان مركزه في المنظمة.

3. إدارة الأزمات:

1.3 المقدمة:

تعتبر الأزمات من الأمور التي تهدد كيان المؤسسة في أي لحظة، حيث يمكنها أن تخسر مكانتها التي تتمتع بها فالتغيرات المفاجئة التي تطرأ على البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمؤسسة دون توفر فرص لتجنبها تعتبر أزمة وعلى الأغلب إن التعامل الفاعل في إدارة الأزمات هو السبيل الوحيد للخروج من الأزمة أو التقليل من معظم أثارها السلبية على المؤسسة والعكس هو انتقال المؤسسة من وضع سيء إلى وضع أسوأ (جادلله، 2010، 7).

فالأزمة بصفة عامة لها عدة أوجه وجب على المؤسسة معرفتها حتى تتمكن من مواجهتها ومعالجتها، فإدارة الأزمات تتوقف على الاتصال الجيد بين مختلف المستويات الإدارية

والتنسيق بينها لضمان إيصال المعلومات والأفكار بشكل أسرع وفي الوقت المناسب بالقيادة الإدارية الفعالة التي تمارس نشاطها بكل موضوعية وهذا قصد بلوغ الهدف المرغوب.

2.3 مفهوم إدارة الأزمات:

اختلفت التعريفات للأزمة اصطلاحاً باختلاف المنظور أو المدرسة التي ينظر بها، منها: عرفها بعض علماء الإدارة على أنها: عبارة عن موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدامها أساليب مبتكرة سريعة (ماهر، 2010، 4). حسب موسوعة المصطلحات السياسية والفلسفية الدولية فإن إدارة الأزمات تعني: "مجموعة الأساليب والسياسات والإجراءات الموجهة نحو اتخاذ القرارات السريعة والعقلانية لمواجهة التحديات والتطورات الدولية الطارئة، دون اتساع نطاق هذه الأزمة أو النزاع مما يؤدي إلى قلب موازن القوى القائمة وتهديد السلم وأمن الدول وتجنب احتمالات المواجهة بين القوى الكبرى" (الياسوري، 2008، 27).

وعرف milburn سنة 1983 إدارة الأزمة على أنه: "هي التعامل الفعال للقيادة مع جانبي الأزمة السلبي والإيجابي عن طريق العمل على التقليل من المخاطر المحتملة واغتنام الفرص لتحقيق الربحية" (جميل، 2015، 21). كما عرفت إدارة الأزمات بأنها: "هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة" (توفيق، 2004، 18).

3.3 أسباب حدوث الأزمة:

تتباين وتتعدد أسباب حدوث الأزمات حسب البيئة التي تقع بها الأزمة وطبيعة نشاط المؤسسة التي تحدث فيها الأزمة، وبصفة عامة يمكننا حصر أسباب حدوثها فيما يلي: (الخضير، 2002، 34)

1. **سوء الفهم:** ويشير إلى خطأ المستقبل لفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة , ويرجع لقلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة, إضافة إلى المعلومات السريعة المتلاحقة والمتغيرة التي يصعب فهمها وعدم القدرة على جمعها لتدخلها وتضاربها وعدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة, واستخدام الخداع البصري في استقبال المعلومة, فنلاحظ أن سوء الفهم الذي يمكن أن يؤدي إلى نشوء الأزمات يحوي عدة مؤشرات تقود إلى الفهم الخاطئ لذا يستوجب على كل فرد أو طرف في المؤسسة أن يتمتع بمزايا الإنصات الجيد, والصبر الكافي لسماع الأطراف الآخرين, وإعطاء فرصة لتفسير المعلومة لكل فرد حسب وجهة نظره لتصل بنفس التفكير الذي يراد مبلغها أن تصل عليها.

2. **سوء الإدراك:** يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومة التي يمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة, وهو بذلك يعتبر من مراحل السلوك الرئيسي الذي عن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً وتتم المعالجة في إطارها الجزئي ومحيطها الكلي, حيث أن يمكننا القول أن الإدراك الجيد الصحيح يساهم بشكل فعال وبارز في فهم واستيعاب المعلومة بشكلها المرغوب ولكن في حال ما إذا كان هناك سوء, في هذا الإدراك سواء عن طريق استيعاب المعلومة بالشكل الخاطئ ودون تركيز أو باستيعابها الصحيح وتحليلها الخاطئ, لذا يتوجب التركيز من قبل مستقبل المعلومة لتفادي سوء الإدراك الذي سيكون سبباً في نشوء الأزمة.

3. **سوء التقدير والتقييم:** وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات ومن أسبابه المغلاة والإفراط في الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه, وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره, وعدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة, ولتفادي هذا التقدير السلبي يجب دراسة نقاط القوة والضعف الطرف الآخر وعدم الاستهزاء به مهما كانت نقاط القوة التي يتمتع بها, إضافة إلى التأثير بالشعارات الوهمية مثل: "نحن الأقوى نحن الأفضل".

4. **الإدارة العشوائية:** هذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كباعث للأزمات ولكن أيضاً هو أشد خطورة كدمر لكيان الإداري وكمحطم لإمكانياته وقدراته كعدم احترام الهيكل التنظيمي للمؤسسة, وعدم وجود التنسيق وقصور التوجيه في البيانات والمعلومات, واستناداً

لذلك فإن عنصر التنظيم له فائدة وقيمة كبيرة في الإدارة حيث يجعلها تعمل وفق خطة مدروسة وبالتالي تحقيق التخطيط واحترام التدرج الموجود في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

5. **الرغبة في الابتزاز:** تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب الغير عادلة من الكيان الإداري، إضافة إلى ذلك صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه لسلسلة متوالية ومتصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذي القرار على الانصياع لهم، فهذا السبب يشكل تأثيراً سلبياً بالدرجة الأولى على متخذ القرار حيث يضعه تحت الأمر الواقع عند افتعال الأزمة من طرف جماعات الضغط والمصالح وهذه الضغوطات تجعل منه يقوم بما تمليه عليه هذه الجماعات، نتيجة ابتزازه وهو ما يؤدي إلى تصارعه مع هذه الجماعات وبالتالي يتكون نشوء الأزمة.

6. **اليأس:** ويعد في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي تشكل خطر واهم على متخذ القرار، كما أنه أحد بواعث الأزمات وأسبابها، إذ بسبب الإحباط يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمل والتطوير والتنمية والتحسين، أي أن هذا السبب عامل نفسي متعلق بنفسية الفرد وله تأثير بالغ على الأداء، إذ يقلل من ثقة الفرد بنفسه سواء بسبب ضغوط العمل وعدم تمكنه من القيام به أو بسبب تقليل الرؤساء لقيمة المرؤوسين، وهذا التقليل سيكون سبب في نشوء الأزمة.

7. **الإشاعات:** إن كثير من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة انتقلت بشكل معين وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة من الحقائق الصادقة، قد حدثت فعلاً وتم إحاطتها ببيانات ومعلومات كاذبة ومظلة وإعلانها في توقيت معين وفي مناخ وبيئة محيطة تم إعدادها بشكل معين، وذلك من خلال استغلال حدث فعلي تتحقق الأزمة، وينعكس هذا سلباً على المؤسسة ككل حيث تخلق الإشاعة الاضطراب في وسط العمل خاصة إذا وصلت إلى الجمهور الخارجي، لذلك يجب التصدي لها منذ ظهور بوادر الإشارة إليها وعدم التقليل من الأخبار المنشورة حتى لو كانت خاطئة.

8. **استعراض القوة:** وهذا السبب النشاط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة كما أنه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس ردة فعلها واختبارها، ومدى ردة فعل الكيان الأكبر حجماً، ونلاحظ على

هذا السبب ليس نشطاً فحسب بل فيه جانب من النوع التسلطي وكذلك الظلم والاستصغار لقيمة الكيانات الصغيرة وذلك من قبل الكيانات الكبيرة والطموحة، التي ترغب في قياس مدى قوتها، لذلك تخلق العداوة ما بين هذه الكيانات وتتجسد الطبقية في المؤسسة الواحدة، وتخلق مشاكل كبيرة تتفاقم وتكون أزمة، وذلك نتيجة رغبة الكيانات الصغيرة في رد الاعتبار و التأثير من الكيانات التي همشتها.

9. **تعارض الأهداف:** والتي تكون بكثرة بسبب اختلاف الرؤيا في الطموحات و الأهداف بين منفذي القرار في الكيان الإداري الواحد وبين متخذي القرار في هذا لكيان، حيث تتعدد التوجيهات ويفقد متخذي القرار الرؤية الشاملة لما يحدث داخل الكيان الإداري فعلاً ويصبح ضحية التأثيرات المتعارضة لمنفذي القرار ويمكن معالجة تعارض الأهداف واستغلالها بطريقة ايجابية عن طريق وضع قائمة لأهداف كل من متخذي القرار ومنفذي القرار وعرضها على لجنة تقييم في المؤسسة والتي تبين أسباب اختيار الأهداف المناسبة وكذلك تبين الأسباب لعدم اختيار الأهداف، المرفوضة بشرط أن تتمتع هذه اللجنة بالنزاهة والموضوعية.

10. **القيادة الإدارية الغير ملائمة:** أي عدم قدرة المدراء على تحمل المسؤولية والتصرف السليم في المواقف الصعبة وعدم امتلاكهم لرؤية مستقبلية، فالقائد الإداري يجب أن تكون له القدرة على التحكم في زمام الأمور ويدرك كيف يتعامل مع المشاكل والأزمات التي قد يتعرض لها ويمكن تلخيص الأسباب السابقة الذكر لحدوث الأزمة في الشكل التالي:

4.3 متطلبات إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمة لا يمكنها أن تنطلق من العدم لمواجهتها ومعالجتها للأزمات، بل لابد لها من أن تعمل وفق متطلبات معينة نذكر أهمها في النقاط التالية: (أبوقحف، 2005، 53)

• **تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها:** وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور وخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة فلا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية.

- **التنسيق:** إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد مع إمكانية تبادل الموارد.
- **التخطيط:** إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.
- **التواجد المستمر:** لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات حول الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.
- **تفويض السلطات:** إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول والذي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدث الإرباك.

4. الجانب العملي:

1.4 نبذة عن مركز مصراته الطبي:

افتتح مركز مصراته الطبي (مستشفى مصراته المركزي سابقاً) بتاريخ: 1975/01/01م وهو يقع داخل نطاق مدينة مصراته ومساحته الكلية التقريبية "12 ألف متر مربع" ومصنف من المرافق الخدمية، ويحتوي على أقسام طبية وطبية مساعدة وتسييره، وعدد الكادر الوظيفي العامل بالمركز (2000) موظفاً بجميع التخصصات ويوجد به (13) مكتباً لتسيير العمل و (8) إدارات وكل إدارة بها عدة أقسام.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المسؤولين والموظفين الإداريين بمركز مصراته الطبي البالغ عددهم (170) موظف إدارياً، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددها

(81) موظف وموظفة مفردة من هذا المجتمع بنسبة (47.64%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وتم استرداد عدد (76) استمارة، واستبعاد عدد (5) استمارات.
3.4 صدق وثبات أداة الدراسة:

تم اختبار معامل ألفا كرونباخ ومعامل الاتساق الداخلي للفقرات، وكانت نتيجة ألفا كرونباخ للاستمارة كالتالي:

الجدول رقم (1.4) يوضح معامل الاتساق الداخلي للاستمارة (ألفا كرونباخ Alfa Cronbach)

النسبة %	عدد الفقرات	المجال/المحور
95%	13	المحور الأول
93%	12	المحور الثاني
96%		الاستمارة ككل

نلاحظ من الجدول (1.4) أن قيمة ألفا كرونباخ للاستمارة ككل بلغت (96%) وهي قيمة عالية جداً وتشير إلى ثبات الاستمارة بدرجة عالية وقابليتها لتحليل.

4.4 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة ومجاور الاستبانة:

1.4.4 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة:

(1) **خصائص عينة الدراسة:** لقد تم توزيع (81) استمارة على أفراد عينة الدراسة من موظفي مركز مصراته الطبي والتي تتكون من جميع موظفي المركز بجميع رتبهم الوظيفية، وقد بلغ عدد الاستبانة المستردة (76) استمارة بنسبة (93.82%) وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي، والجدول أدناه يبين ذلك:

الجدول رقم (2.4) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة لتحليل الإحصائي

النسبة المئوية %	العدد	فئة الاستمارة
100%	81	الاستمارات الموزعة
93.82%	76	الاستمارات المستردة
6.18%	5	الاستمارات المستبعدة
100%	76	الاستمارات الصالحة لتحليل

(2) **الخصائص الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالمؤهل العلمي:**

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات المؤهل العلمي، كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.4) يوضح التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة والمتعلقة بالمؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	تعليم أساسي	2	2.6%
	تعليم متوسط	12	15.8%
	تعليم جامعي	47	61.8%
	دراسات عليا	15	19.7%
المجموع		76	100%

من خلال الجدول رقم (3.4) تشير نتائج التحليل المتعلقة بالمؤهل العلمي بأن غالبية أفراد عينة الدراسة من لديهم مؤهل تعليم جامعي بنسبة (61.8%) يليهم من لديهم مؤهل دراسات عليا بنسبة (19.7%)، يليهم من لديهم مؤهل تعليم المتوسط بنسبة (15.8%) وكان العدد الأقل لأفراد العينة من لديهم مؤهل تعليم الأساسي بنسبة (2.6%).

3) الخصائص الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالخبرة:

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الخبرة والمنبثقة عن الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4.4) يوضح التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة والمتعلقة بالخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	15.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	28	36.8%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	13	17.1%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	9	11.8%
	من 20 سنة فأكثر	14	18.4%
المجموع		76	100%

من خلال الجدول رقم (4.4) تشير نتائج التحليل المتعلقة بسنوات الخبرة أن العدد الأكبر من أفراد عينة الدراسة مدة الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (36.8%)، يليهم من مدة الخبرة لديهم من 20 سنة فأكثر بنسبة (18.4%)، يليهم من مدة الخبرة لديهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (17.1%)، يليهم من مدة الخبرة لديهم أقل من 5 سنوات بنسبة (15.8%)، وكان العدد الأقل لأفراد العينة مدة الخبرة لديهم من 15 إلى أقل من 20 سنة بنسبة (11.8%).

4) الخصائص الشخصية لعينة الدراسة المتعلقة بالوظيفة:

سيتم حساب التكرار والنسبة المئوية لفئات الوظيفة، كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (5.4) يوضح التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة والمتعلقة بالوظيفة

المتغير	الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	رئيس مجلس الإدارة	0	0 %
	مدير إدارة	8	10.5 %
	مدير مكتب	6	7.9 %
	رئيس قسم	11	14.5 %
	رئيس وحدة	9	11.8 %
	موظف	39	51.3 %
	أخرى ذكرها	3	3.9 %
المجموع		76	100 %

من خلال الجدول رقم (5.4) تشير نتائج التحليل المتعلقة بالوظيفة أن العدد الأكبر من أفراد عينة الدراسة لديهم وظيفة موظف بنسبة (51.3%)، يليهم من لديهم وظيفة رئيس قسم بنسبة (14.5%)، يليهم من لديهم وظيفة رئيس وحدة بنسبة (11.8%)، يليهم من لديهم وظيفة مدير إدارة بنسبة (10.5%)، يليهم من لديهم وظيفة مدير مكتب بنسبة (7.9%) وكان العدد الأقل لأفراد العينة من لديهم وظيفة أخرى ذكرها بنسبة (3.9%).

2.4.4 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحاور الاستبانة:

1) تحليل المحور الأول:

الجدول رقم (6.4) يوضح إجابات أفراد العينة حول متغير الاتصال الإداري موضحاً بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية:

العبارة	الوسط الحسابي Mean	مستوى المعنوية المشاهد P-value	الترتبة Order
توضح الإدارة أهمية الاتصالات الإدارية للعاملين داخل المركز	3.7237	0.000	3
تتوفر التكنولوجيا الحديثة في الاتصال بأقسام وإدارات المركز	3.4605	0.001	9
وجود تخطيط استراتيجي جيد لتطوير نظم الاتصال الإداري بالمركز	3.4211	0.003	11
يوفر المركز قاعدة بيانات للحصول على معلومات دقيقة ومرتبطة ومنسقة عن سير العمل	3.4868	0.000	7
يعتمد المركز على برامج متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات	3.3684	0.005	12

13	0.011	3.3289	يتوفر في المركز موظفين متدربين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة بشكل فعال
10	0.001	3.4342	وجود سياسة واضحة لنظام الاتصال داخل المركز
4	0.000	3.7105	تساعد الاتصالات الإدارية بالمركز الإدارة العليا في الحصول على البيانات والمعلومات بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب
5	0.000	3.6711	تساهم الاتصالات الإدارية داخل المركز في توفير المعلومات بصورة أكثر قبولا من قبل الموظفين
1	0.000	3.7368	تؤثر الاتصالات الإدارية بين المستويات الإدارية المختلفة بشكل فعال في سير العمل داخل المركز
8	0.000	3.4737	يتمتع المكلف بالمهام الإدارية داخل المركز بمهارات الاتصال ويساهم بصورة مباشرة في مواجهة الأزمات
6	0.000	3.5263	يتوفر لدى المكلف بالمهام الإدارية داخل المركز خبرة كافية تساهم في اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة
2	0.000	3.7368	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمركز
-	0.000	3.5445	العام

يشير الجدول رقم (6.4) إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالاتصال الإداري فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.3289 - 3.7368)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (10) "تؤثر الاتصالات الإدارية بين المستويات الإدارية المختلفة بشكل فعال في سير العمل داخل المركز بمتوسط حسابي بلغ (3.7368) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.5445)، فيما حصلت الفقرة (6) "يتوفر في المركز موظفين متدربين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة بشكل فعال" على المرتبة الثالثة عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (3.3289) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.5445)، وأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد P -value لكل العبارات أقل من (0.05) مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة وبالنظر إلى متوسط لعدد القيم نجد أن الاتجاه العام حول هذه العبارات بالموافقة، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بالاتصال الإداري.

(2) تحليل المحور الثاني:

الجدول رقم (7.4) يوضح إجابات أفراد العينة حول متغير إدارة الأزمات، موضحاً بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية :

الترتبة Order	مستوى المعنوية المشاهد P-value	الوسط الحسابي Mean	العبارة
4	0.000	3.4868	يهتم المركز باكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشراً لوقوع أزمة
9	0.005	3.3158	يهتم المركز بتدريب الموظفين الإداريين لمواجهة الأزمات
7	0.002	3.3947	تعتمد إدارة المركز على عمل إجراءات وقائية لمنع تكرار الأزمات
8	0.004	3.3816	توفر إدارة المركز حلول وخطط معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات قبل وقوعها
10	0.022	3.3026	يوفر المركز قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات
2	0.000	3.5263	وجود سياسة واضحة لمواجهة الأزمات والمشاكل داخل المركز
5	0.000	3.4605	تقوم إدارة المركز بتشكيل فريق عمل مسبق للتعامل مع الأزمات وكيفية التغلب عليها
11	0.065	3.2267	يتواجد قائد فريق عمل إدارة الأزمات في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أول بأول
12	0.058	2.7763	تساهم تقنيات وشبكات الاتصال داخل المركز بحدوث أزمات يصعب التغلب عليها
3	0.000	3.5263	يتقن المكلف بالمهام الإدارية بالمركز مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة
6	0.000	3.4211	يبنى المركز باستمرار استخدام أساليب إدارية جديدة لغرض تطوير قدرته على مواجهة الأزمات
1	0.000	3.6053	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المركز على التعامل مع الأزمات حال وقوعها
-	0.000	3.3678	العام

يشير الجدول رقم (7.4) إلى إجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بإدارة الأزمات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.7763 . 3.6053)، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (12) "يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المركز على التعامل مع الأزمات حال وقوعها" بمتوسط حسابي بلغ (3.6053) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.3678)، فيما حصلت الفقرة (9) "تساهم تقنيات وشبكات الاتصال داخل المركز بحدوث أزمات يصعب التغلب عليها" على المرتبة الثانية عشر والأخيرة بمتوسط

حسابي (2.7763) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.3678)، وأن قيمة مستوى المعنوية المشاهد P -value لأغلب العبارات أقل من (0.05) مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة وبالنظر إلى متوسط لعدد القيم نجد أن الاتجاه العام حول هذه العبارات بالمحايد، ويشير الجدول إلى التقارب في وجهات النظر فقيم المتوسطات الحسابية متقاربة ولم يكن هناك اختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بإدارة الأزمات.

7.1.3 اختبار فرضية الدراسة:

تمت دراسة هذه الفرضية في مجتمع الدراسة عن طريق عينة الدراسة لاختبار الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) بين الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات) وتم اختبار هذه الفرضية عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون وأجريت الحسابات عن طريق البرنامج الإحصائي "SPSS" وكانت النتائج كما بالجدول رقم (11.3).

الجدول رقم (8.4) يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفرضية الدراسة

قيمة معامل الارتباط لبيرسون مستوى المعنوية	مستوى المعنوية المشاهد P -value
0.825	0.000

نلاحظ من الجدول رقم (9.4) أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد P -value (Sig) لعلاقة الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات فنلاحظ أن العلاقة بينهما أقل من (0.05) فهذا يدل على أن هذه العلاقة معنوية، مما يدل على وجود علاقة بين الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات، وبالنظر إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون نجدها تساوي (0.825) وهي قيمة موجبة مما يدل على وجود علاقة طردية وقوية بين الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات، وبذلك يمكن القول أن هناك علاقة بين الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات بمركز مصراته الطبي

7.4 النتائج:

بعد عرض نتائج التحليل الإحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1) وجود علاقة طردية قوية بين الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات في مركز مصراته الطبي.
- 2) أن الاتصالات الإدارية تؤثر بين المستويات الإدارية المختلفة بشكل فعال في سير العمل داخل المركز.
- 3) قلة التخطيط الاستراتيجي الجيد لتطوير نظم الاتصال الإداري بمركز مصراته الطبي.
- 4) قلة توفر موظفين متدربين داخل مركز مصراته الطبي على استخدام وسائل الاتصال الحديثة بشكل فعال.
- 5) أن مرونة الهيكل التنظيمي داخل مركز مصراته الطبي تساعد على التعامل مع الأزمات حال وقوعها المركز.
- 6) قلة اعتماد المركز على توفير التكنولوجيا وقواعد البيانات في إدارة الأزمات بمركز مصراته الطبي.

8.4 التوصيات:

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة يوصى بالتالي:
- استمرار الاهتمام بزيادة وكفاءة وفاعلية الاتصالات الإدارية بين المستويات الإدارية المختلفة بالهيكل التنظيمي داخل مركز مصراته الطبي.
 - توفير برامج تدريب للموظفين على استخدام وسائل الاتصال الحديثة مما يساعد على سير العمل داخل مركز مصراته الطبي.
 - الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الجيد لتطوير نظم الاتصال الإداري بمركز مصراته الطبي لما له من دور فعال في تحقيق الأهداف المرجوة.
 - الاهتمام بتوفير التكنولوجيا وقواعد البيانات للاعتماد عليها في مواجهة إدارة الأزمات داخل مركز مصراته الطبي.

المراجع

- [1] أبوقحف، عبدالسلام. (2008). الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات. (ط2). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- [2] أبو فارة، يوسف. (2009). إدارة الأزمات. (ط1). الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- [3] إبراهيم، أحمد. (2007). إدارة الأزمات التعاونية في المدارس وأسبابها وعلاجها. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- [4] توفيق، عبدالرحمن. (2004). إدارة الأزمات. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- [5] جميل، أحمد عبد الكريم. (2015). إدارة الأزمات والكوارث. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- [6] جادالله، محمد. (2007). إدارة الأزمات. (ط1). عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- [7] حجاب، محمد منير. (2008). الاتصال الفعال للعلاقات العامة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- [8] حجاب، محمد منير، وهبي، سحر موسى. (1999). المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل الاتصالي. (ط1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- [9] حنفي، عبد الخضار. (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعية للنشر والتوزيع.
- [10] الخضير، محمد أحمد. (2002). إدارة الأزمات. (ط2). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- [11] الدليمي، عبد الرزاق. (2015). العلاقات العامة وإدارة الأزمات. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- [12] الزعبي، محمد عمر. (2014). القيادة الإدارية. (ط1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- [13] الزعبي، طلال عبد الله، الكردي، موسى. (2010). مهارات الاتصال الجماهيري. أريد: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- [14] السكرانة، بلال خلف. (2015). إدارة الأزمات. (ط1). الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- [15] صويص، راتب جليل. (2008). تقنيات ومهارات الاتصال. (ط1). عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

- [16] عبيدات, سهيل. (2007). إدارة الوقت و عمليات اتخاذ القرارات و الاتصال للقيادة الفعالة. اريد :عالم الكتب الحديث.
- [17] 24- العلاق, بشير. (2009) العلاقات العامة وإدارة الأزمات. عمان الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- [18] 27- ماهر, أحمد. (2010). إدارة الأزمات. (ط1). الإسكندرية: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- [19] بالعيد, أمال. (2015). دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة مرياح.
- [20] عليوة, السيد , رضوان, رفعت. (2011). مهارات الاتصال في الأزمات بالتطبيق على المستشفيات المصرية. القاهرة.
- [21] النذير, عبدالله ثاني. (2010). القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العامة الاقتصادية الجزائرية. رسالة ماجستير. مؤسسة نفضال. الجزائر.
- [22] الفرعان , نهلة محمد. (2016). فاعلية برنامج إرشادي سلوكي في تنمية مهارات الاتصال. دراسة ميدانية لطلاب جامعة الأمير سلطان بن عبد العزيز). المجلة الدولية التربوية المتخصصة. العدد 1.